

Лекция 3

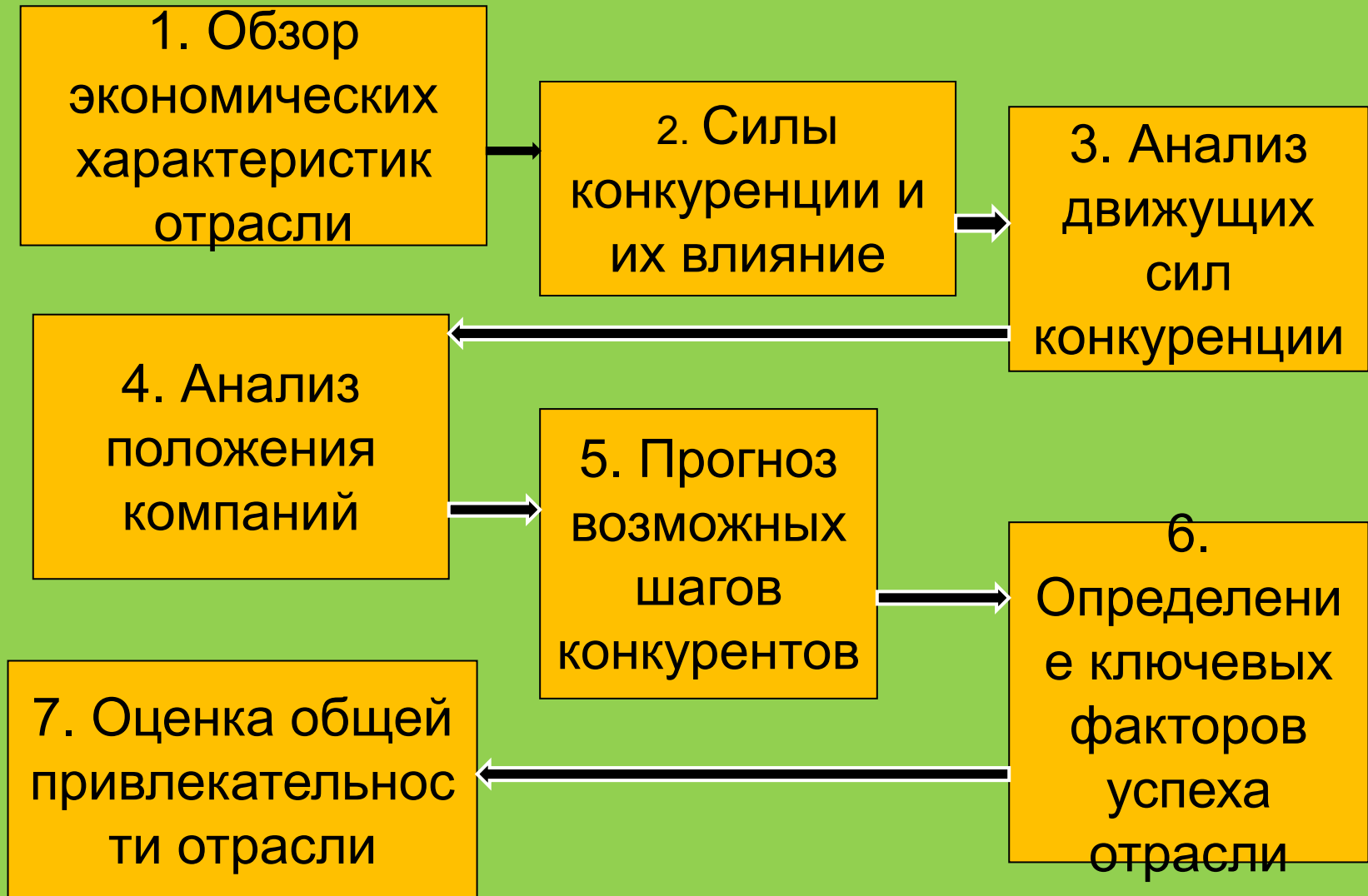
Анализ отрасли

1. Анализ внешней среды отрасли (макросреды)

План лекции

- 1. Определение отрасли и ее основных характеристик
- 2. Структура внешней деловой окружающей среды
- 3. Оценка влияния макросреды на компанию
- 4. Методы, используемые при анализе макросреды

Этапы анализа отрасли



Структура хозяйственного комплекса

Отраслевая



Совокупность отраслей народнохозяйственного комплекса, характеризующихся определенными пропорциями и взаимосвязями

Территориальная



Деление системы народнохозяйственного комплекса по территориальным образованиям, зонам, районам разного уровня, промышленным центрам, узлам

Структура отраслей

Отрасли

```
graph TD; A[Отрасли] --> B[Материальная сфера: создание материальных благ (промышленность, сельское хозяйство, строительство)]; A --> C[Нематериальная сфера: процесс производства в сфере обращения (торговля, общественное питание, МТС, сбыт, заготовки)]; A --> D[Доставка материальных благ потребителю: транспорт и связь];
```

Материальная сфера:
создание материальных благ
(промышленность, сельское хозяйство, строительство)

Нематериальная сфера:
процесс производства в сфере обращения
(торговля, общественное питание, МТС, сбыт, заготовки)

Доставка материальных благ потребителю:
транспорт и связь

Определение отрасли и ее основных характеристик

Отрасль – группа компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей.

Отрасли сильно различаются по своей структуре и базовым характеристикам. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней начинается с

Вопрос1 (продолжение)

обзора основных экономических характеристик. Факторы, которые необходимо изучить для того, чтобы определить основные характеристики отрасли, в основном стандартны.

Экономические характеристики отрасли важны при разработки стратегии.

Продолжение лекции

Виды отраслей

```
graph TD; A[Виды отраслей] --> B[Отрасли производственной деятельности ( 11 крупных отраслей, 150 простых производств, 300 подотраслей), 68,7%]; A --> C[Отрасли непроизводственной деятельности: услуг; социального обслуживания; финансовых услуг];
```

Отрасли
производственной
деятельности (11
крупных
отраслей, 150
простых
производств, 300
подотраслей), 68,7%

Отрасли
непроизводственн
ой деятельности:
услуг;
социального
обслуживания;
финансовых услуг

Отрасли непроизводственной сферы

Отрасли услуг: ЖКХ, Бытовое обслуживание, транспорт и связь, связанные с обслуживанием населения

Отрасли социального обслуживания: Образование, здравоохранение, культура, искусство, наука и научное обслуживание

Отрасли, включающие кредитование, финансирование и страхование

Отрасли аппарата органов управления

Отрасли обороны (например союз предприятий оборонных отраслей)

Инфраструктура

Совокупность материальных средств, обеспечивающих производственные и социально-бытовые потребности

Производственная:
продолжает процесс производства в сфере обращения и создает новую стоимость – транспорт, связь, МТС, складское х-во, теплотрассы, водопровод, коммуникации и сети, газо – и нефтепроводы

Социальная:
пассажирский транспорт, система связи по обслуживанию населения, коммунально – бытовое хозяйство

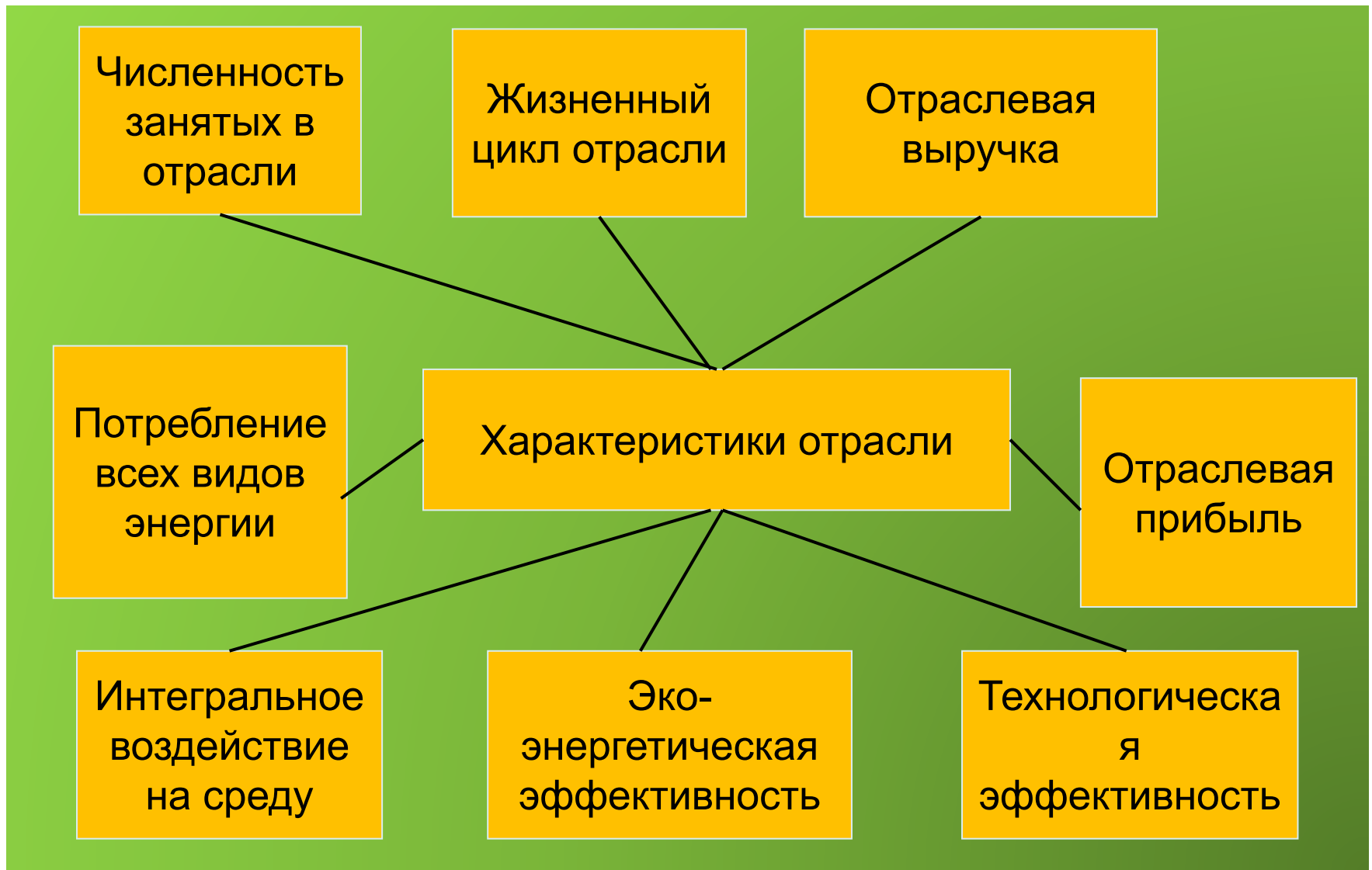
Институциональная:
обеспечение функционирования рынка (банки, биржи, страховые компании)

Межотраслевые комплексы-развиваются как внутри, так и между отраслями, имеющими тесные технологические связи

Структура межотраслевых комплексов



Продолжение лекции



Набор основных отраслевых показателей

характеристики	Комментарий характеристик
1.Размер рынка	Годовые доходы, валовый объем
2.Масштаб конкуренции	Национальный, глобальный, региональный, местный
3.Темпы роста рынка и стадии ЖЦ	Например, 2-3% в год, зрелость

Продолжение таблицы

4. Число конкурентов и их относительные размеры	Например, мелкие компании, крупные компании, доли рынка компаний
5. Потребители и их финансовые возможности	Для рынка B2C по кол-ву жителей, проживающих в регионе. Для рынка B2B – кол-во фирм на рынке или в др. отраслях

Продолжение таблицы

6. Степень вертикальной интеграции	Смешанная, прямая, обратная интеграция
7. Легкость выхода и ухода с рынка	Умеренные трудности, высокая сложность «входа\выхода», легко уйти с рынка

Продолжение таблицы

<p>8. Направления и темпы технологическ их товарных изменений</p>	<p>Новые тех.процессы, изменения в ассортименте, разработка новых товаров</p>
<p>9. Характеристик и продукции</p>	<p>Высокодиф-ные, слабодиф-ные или практически одинаковые</p>

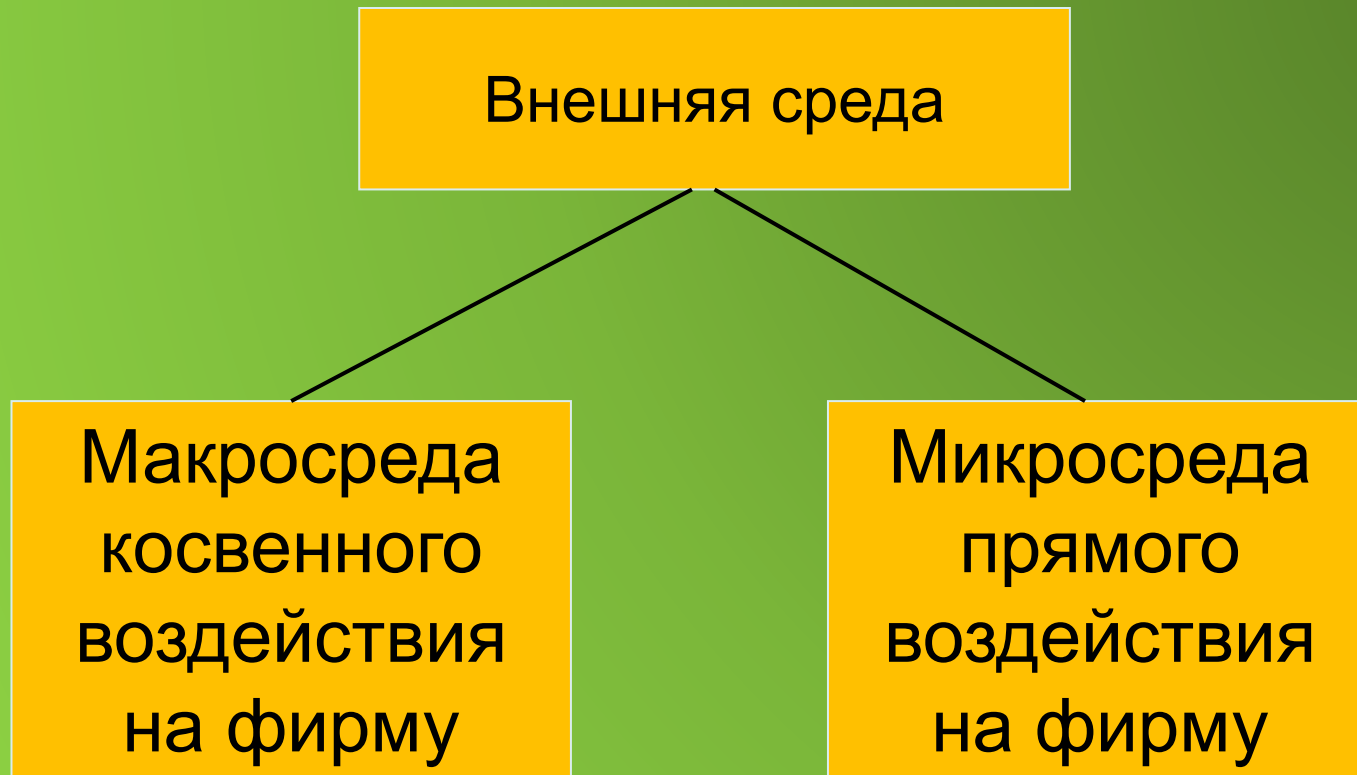
Продолжение таблицы

<p>10.Экономия На масш-бе приз-ва, трансп-ке, марк-ге</p>	<p>Имеют возможность экономить, не имеют такой возможности</p>
<p>11.Степень загрузки произ-ных мощностей</p>	<p>Важное или не важное условие для достижения низкого уровня издержек производства</p>

Окончание таблицы

12. Капиталовложения	Осуществляются (не осуществляются) необходимые капиталовложения в отрасли
13. Кривая опыта	Является (не является) ключевым фактором в данной отрасли
14. Доходность отрасли	Доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом

Структура внешней среды организации



Факторы макросреды косвенного воздействия



Продолжение лекции

Факторы политико-правовой среды

```
graph TD; A[Факторы политико-правовой среды] --> B[Состояние законодательства]; A --> C[Законодательные акты]; A --> D[Указы президента]; A --> E[Распоряжения правительства]; E --- F; F --- G[Последствия влияния внешнеэкономической политики на конкурентную среду]; F --- H[Распоряжения местных властей]; F --- I[Влияние общественности на характер решений, принимаемых государственными органами];
```

Состояние
законодательства

Законодательные акты

Указы
президента

Распоряжения
правительства

Последствия
влияния
внешнеэкономической политики
на конкурентную
среду

Распоряжения
местных властей

Влияние
общественности на
характер решений,
принимаемых
государственными
органами

Продолжение лекции

Демографические факторы

```
graph TD; A[Демографические факторы] --> B[Численность и плотность населения]; A --> C[Территориальное размещение]; A --> D[Половозрастная структура]; A --> E[Рождаемость и смертность]; D --> F[Число браков и разводов]; D --> G[Этническая и религиозная структура населения]; D --> H[Изменение возрастной структуры];
```

Численность
и плотность
населения

Территориальное
размещение

Половозрастная
структура

Рождаемость
и смертность

Число
браков и
разводов

Этническая и
религиозная
структура
населения

Изменение
возрастной
структуры

Продолжение лекции

Факторы экономической среды

```
graph TD; A[Факторы экономической среды] --> B[экономическое положение страны]; A --> C[Покупательская способность граждан]; A --> D[Динамика и структура потребления]; A --> E[Финансовое, валютное и кредитное положение]; C --> F[Циклы деловой активности]; C --> G[Уровень занятости населения]; C --> H[Уровень инфляции];
```

экономическое
положение
страны

Покупательская
способность
граждан

Динамика и
структура
потребления

Финансовое,
валютное и
кредитное
положение

Циклы деловой
активности

Уровень
занятости
населения

Уровень
инфляции

Продолжение лекции

Социокультурные факторы

```
graph TD; A[Социокультурные факторы] --> B[Уровень культурного развития]; A --> C[Формы культуры]; A --> D[Особенности культурных и нравственных ценностей различных групп потребителей]; A --> E[Степень подверженности общественного сознания влиянию внешних факторов];
```

Уровень
культурного
развития

Формы
культуры

Особенности
культурных и
нравственных
ценностей
различных
групп
потребителей

Степень
подверженности
общественного
сознания
влиянию внешних
факторов

Продолжение лекции

Научно-технические факторы

```
graph TD; A[Научно-технические факторы] --> B[Темпы и масштабы научно-технических и технологических изменений]; A --> C[Интенсивность инноваций]; A --> D[Инновационный потенциал организаций и ее основных конкурентов]; A --> E[Требования к безопасности нововведений]; A --> F[Размеры затрат на НИОКР]; A --> G[Квалификация персонала];
```

Темпы и масштабы научно-технических и технологических изменений

Интенсивность инноваций

Инновационный потенциал организаций и ее основных конкурентов

Требования к безопасности нововведений

Размеры затрат на НИОКР

Квалификация персонала

Продолжение лекции

Природные факторы

```
graph TD; A[Природные факторы] --> B[Уровень природных ресурсов страны, перспективы их использования]; A --> C[Уровень обеспеченности национального производства основными видами сырья и топлива]; A --> D[Влияние государственных органов на интенсивность потребления ресурсов]; A --> E[Уровень загрязнения окружающей среды];
```

Уровень природных ресурсов страны, перспективы их использования

Уровень обеспеченности национального производства основными видами сырья и топлива

Влияние государственных органов на интенсивность потребления ресурсов

Уровень загрязнения окружающей среды

Характеристики макросреды

Динамизм

Число
переменных

Макросреда

Сложность

Вопрос 2 (продолжение)

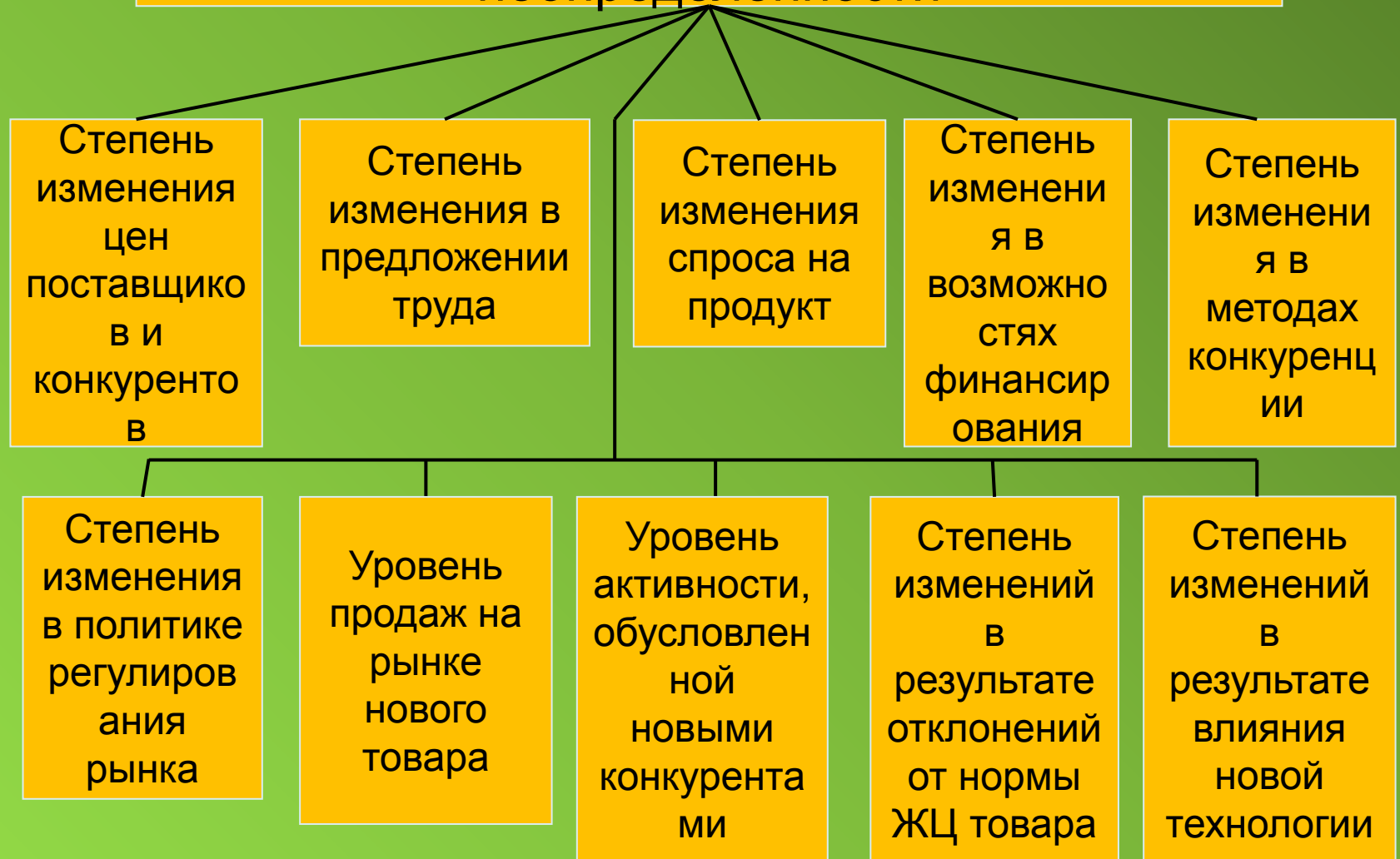
Динамизм определяется как функция частоты, с которой происходят изменения во внутренних процессах соответствующих элементов, степень различий внутри каждого изменения и степень нерегулярности в общей схеме происходящих модификаций.

Вопрос 2 (продолжение)

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. Эта неопределенность влияет на исполнителей, так как это функция опыта, накопленного в рамках отрасли, и свойств отдельной личности.

Продолжение лекции

Переменные для измерения неопределенности



Вопрос 2 (продолжение)

Сложность внешней среды может быть результатом воздействия различных факторов.

Количество поставщиков одной категории товаров в определенной рыночной нише

Уровень географической концентрации\дисперсии поставщиков, труда, отраслевых продаж в определенном сегменте рынка

Уровень продуктовой дифференциации по сегментам отрасли внутри определенного сектора рынка

Уровень социокультурной диверсификации в рыночной нише

Продолжение лекции

Кроме того необходимо учитывать взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам.

Методы применяемые при анализе внешней среды

Экономическая среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарий прогноз
Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

Продолжение лекции

При анализе макро среды используется STEP или PEST – анализ. Цель анализа –отслеживание изменений макросреды по основным узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных организации, но оказывающих влияние на принятие стратегических решений, а

Продолжение лекции

поиск возможностей и угроз, стратегических неопределенностей и стратегических альтернатив. Возможности и угрозы вытекают из тенденций, а логическим завершением анализа являются предложения для сглаживания угроз и использования возможностей для развития фирмы.

Продолжение лекции

Последовательность действий выполнения STEP-анализа

Определение
целей

Выделение
объекта
исследования

Выявление и
ранжирование
факторов

Разнесение
факторов по
категориям

Дополнительный анализ:

- Определить взаимозависимость факторов;
- Установить механизм их воздействия;
- Определить равномерность или прерывность их влияния;
- Определить направление, время и скорость изменений

Применение
результатов

Вопрос 4 (продолжение слайда)

Количественная оценка макросреды осуществляется на основе статистических данных или с использованием оценок экспертов.

Пример оценки факторов макросреды на основе экспертной оценки.

Таблица оценки факторов макросреды

Влияние экономической среды	Влияние на отр (б).	Влияние на орг. (г. б)	Направление влияния -, +	Степень важности
1. Общая характеристика экономической ситуации и т.д.	3	4	-	-12

Вопрос 4 (продолжение)

Влияние политической ситуации				
1. Правительственная стабильность	2	2	+	4
	4	3	+	12
2. Изменение законодательства				14
Общая оценка				

Вопрос 4 (продолжение)

Влияние технологической среды				
1. Государственные расходы на НИОКР	4	4	-	-16
	3	4	-	-12
2. Скорость выхода новой продукции на рынок				-28
Общая оценка				

Вопрос 4 (продолжение)

Влияние социальной среды					
1. Демографические изменения	2	3	-		-6
2. Активность потребителей	3	2	+		6
3. Общая оценка					0

Вопрос 4 (продолжение)

Суммарная оценка по факторам				
-12, +14, - 28, 0				-26

Таблица для анализа

Фактор	Вес	Влияние фактора	Описание влияния	Степень влияния (+0) (-)	Результат

Выводы по STER-анализу

Тенденци и	Возможн ости	Угрозы	Действия
Продолжается поляризация населения	Дифференцировать подход к разным подгруппам сегмента	Один вид товара не способен удовлетворить потребности разных групп потребителей	Оптимизировать ассортимент

Проблемы проведения STEP-анализа

1. Трудно выделить влияющие факторы
2. Сильное сокращение количества данных
3. Неправильная интерпретация результатов анализа
4. Неточность результатов анализа
5. Краткосрочная ориентация организаций
6. Недостаток средств
7. непонимание роли анализа

Продолжение лекции

Стратегический анализ отрасли

Ключевые вопросы

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Каков уровень конкуренции и какое влияние оказывает каждая из конкурентных сил?
3. Что вызывает изменение в отрасли?
4. Какие компании имеют наиболее сильные или слабые конкурентные позиции?
5. Какие КФУ определяют успех в конкурентной борьбе?
6. Является данная отрасль привлекательной?

Каковы в действительности стратегические возможности компании

Какова наилучшая стратегия

Контрольные вопросы по лекции

1. Что вкладывается в понятие «внешняя деловая окружающая среда»? (ВДОС)
2. В чем заключается содержание анализа ВДОС? Какие элементы он включает?
3. Каковы основные факторы определения сложности ВДОС?